

项目全过程管理流程

目 录

- 一、 全过程管理总体要求2.
- 二、 项目实施阶段划分2.
- 三、 各阶段工作内容及流程3.
- （一）项目策划阶段3.
- （二）工程前期阶段3.
- （三）设计阶段7.
- （四）招投标阶段8.
- （五）工程施工阶段9.
- （五）工程施工阶段10
- （五）工程施工阶段11
- （六）竣工验收阶段16
- （七）后期管理17

一、 全 过 程 管 理 总 体 要 求

对项目的投资、质量和建设周期采用科学的方法和手段进行控制，协调有关单位之间的关系， 向招标人提交可行的项目前期和后期的管理工作计划以及完整的建设管理服务档案资料，组织工程的交工、竣工验收及综合验收， 并使工程顺利投入使用；在办理完相关产权证书后移交给招标人。

二、 项 目 实 施 阶 段 划 分

序 号	工 作 阶 段	工 作 内 容	成 果 文 件
1	决策阶段	需求分析；项目策划；立项报批	项 目 需 求 分 析 文 件；项目策划报告； 立项批文
2	工程前期	办理施工期的各种报批手续	相关部门批文
3	设计阶段	方案设计；初步设计；施工图设计	相关设计成果文件
4	招标阶段	工程、监理等及货物采购招标	中标通知书；相关 主管部门批文
5	工程施工阶段	质量控制；进度控制；投资控制；安全管理； 信息管理	计划文件；执行总结
6	竣工验收阶段	协调、组织竣工验收	验收批文
7	后期管理	在规定的工程质量保修期内， 负责检查工 程质量状况， 组织鉴定质量问题责任， 督 促责任单位维修	相关产权证书

三、各阶段工作内容及流程

（一）项目策划阶段

- 1、组织策划机构和业主进行需求分析，确定项目的建设规模、建设标准；
- 2、组织进行项目策划报告的技术经济论证；
- 3、根据项目策划书，组织进行立项报批工作，并取得立项批文。

（二）工程前期阶段：

1、工作内容：

- 1) 办理用地土地、规划、环保、抗震、人防、消防、园林绿化、市政等全部手续；
- 2) 组织完成测绘、日照分析、环评、交评、景观等工件；
- 3) 组织完成“三通一平”；
- 4) 办理工程规划许可证、用地许可证及施工许可证的申领工作；
- 5) 完成工程合同以及其他各类合同的洽谈与签订（合同签订前须征得招标人的同意）；
- 6) 完成并办理项目建设过程中的其他手续。

2、工作流程

图 1：工程前期工作流程

3、涉及部门及要求

本项目报批流程及相关审批程序、审批时间、应缴纳的规费

建设项目的报批流程表

流程 序号	工作内容	工作涉及部门	需要资料	备注
1*	项目建议书 / 立项	发改委（局）	土地中标通知书，出让合同， 要求立项报告	
2*	可行性研究	发改委（局）	立项批复文件、土地预审意见、地形图、环评、建设部门 规划意见	
3*	勘设红线	建设局、规划科	申请表、计划立项文件、土地 出让、建设单位申请用地的函 件、工程简要说明、 1：500 地形图（三份）	
4*	签订土地合同	国土局	总图、批复面积、用地规划许 可证、地形图、土地呈报表	
5	办理拆迁前期手续	拆迁办		
6	拆迁	拆迁办		
7	办理拆迁验收合格证	拆迁办		
8*	招标确定设计单位	招标管理机构	要求进行设计招投标的报告、 招标文件、报名单位	
9*	初步方案设计	设计院		
10*	初步方案设计报审	建设主管部门 组织	申请表、送审报告、勘设红线 （复印件）、设计文件和图纸 （2套）、环评、交评、日照分 析	
11	办理用地手续	国土局	总图、批复面积、用地规划许 可证、地形图、土地呈报表	

12*	地质勘查	勘测设计院		
-----	------	-------	--	--

流程 序号	工作内容	工作涉及部门	需要资料	备注
13*	深化初步设计方案	设计院	方案文体、计划、总图、报告	
14*	制订环保、市政等专业工程方案	环保局 消防支队 建设局、交警支队	方案文体、计划、总图、环评报告、 地形图、单体图、文本交评报告、 勘设红线	
15*	深化设计方案报审	建设主管部门	方案文体、计划、总图、报告	
16*	地质详勘	勘测设计院		
17*	施工图设计	设计单位		
18*	施工图报审	建设主管部门	施工图、设计合同、方案批复、计划	
19	施工、监理招投标	招标管理机构		
20*	办理规划许可证	建设主管部门	申请表、计划、土地使用证、勘设 红线、方案批复、消防、防疫、环 保等部门审批意见；总图三份，全 套施工图、平立剖施工图一套	
21*	办理施工许可证	建设主管部门	申请表、土地证、建设工程规划许 可证及红线图、房屋拆迁验收合格 证、排污许可证、总平面图以及 13 a 至 13r 的所有资料	
22	消防审查	消防大队	方案批复、《防火专篇》、计划、勘 设红线、施工图、实测图 1：500	
23	卫生防疫审查	建设主管部门	方案批复、《防疫专篇》、日照分析 施工图	

流程 序号	工作内容	工作涉及部门	需要资料	备注
24	抗震审查	第三方设计院	施工图	
25	人防审查	人防办	申请表、人防施工图	
26	绿化审查	建设主管部门	申请表、绿化总图	
27	交警审查	交警支队	申请表、车位及车道图、总图	
28	施工图审查批准书	建设局工程科		
29	资金证明	开户银行		
30	施工、监理中标通知书 及合同	招标办		
31	质量、安全监督受理表	质监、安监站		
32	项目经理上岗证	交易中心		
33	施工单位进当地许可证	建管站	（外地企业需要）	
34	竣工档案承诺书	城建档案馆		
35	文明施工管理责任书	执法局		
36	建设工程质量安全、社 会治安综合管理、计划 生育目标责任	建设主管部门		
37	保险合同	保险公司		
38	白蚁预防合同	白蚁防治所		
39	建设工程廉政责任书	建设主管部门		
40	市政配套费		（招标土地不需要）	

（三）设计阶段：

1、工作内容：

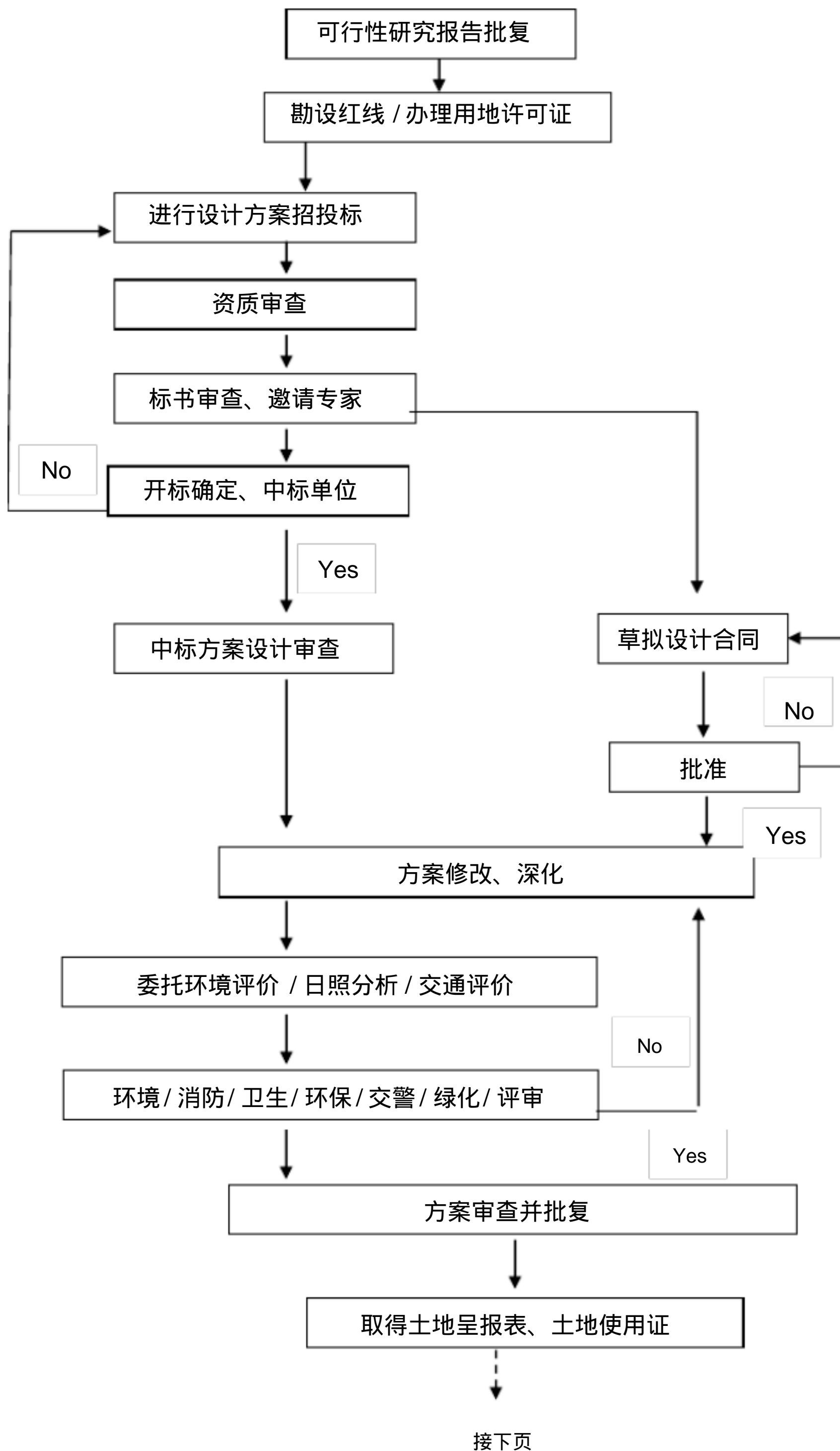
- 1) 熟悉设计文件，审查设计文件的规范性、工艺的先进性和科学性、结构的安全性、施工的可行性和设计强制性标准的适宜性等；
- 2) 负责审查施工图及各项设计变更，向招标人提出意见与优化建议，在工程的各个阶段，招标人有权根据实际情况提出设计变更的要求，代建人应及时组织协调设计部门和施工单位进行落实；
- 3) 掌握关键设计环节和进度情况，督促设计单位按合同和协议要求及时供应合格的设计文件；
- 4) 对设计中出现的重大问题和情况，项目代建单位要及时向招标人反馈，并积极主动联合招标人与设计单位进行磋商，寻求解决方法；
- 5) 验收设计图纸和设计文件（包括委托及督促图审单位进行图纸审查）；
- 6) 组织设计单位进行现场设计技术交底；
- 7) 审核施工单位对设计文件的意见和建议，会同设计单位进行研究，并督促设计单位尽快给予答复；
- 8) 对设计的工作质量进行评定；
- 9) 保管所有设计文件及过程资料，项目代建期限届满或本合同终止时移交给招标人和档案管理部门。

2、工作流程

图 1：工程前期工作流程

（四）招投标阶段：

- 1) 实施招投标管理工作。发布相应招标信息，协助招标人对投标申请人进行资格审查等；
- 2) 完成招标文件的编制，由招标人审定通过；
- 3) 与招标人一起进行合同谈判；
- 4) 工程招标代理由代建人协助招标人选择具有相应资质的其他中介完成。
- 5) 按政府有关规定协助委托方共同完成施工、设备与材料采购的招投标管理工作。
- 6) 制定采购程序和招标、评标管理办法，负责评标、询标以及与中标人三方共同签订。



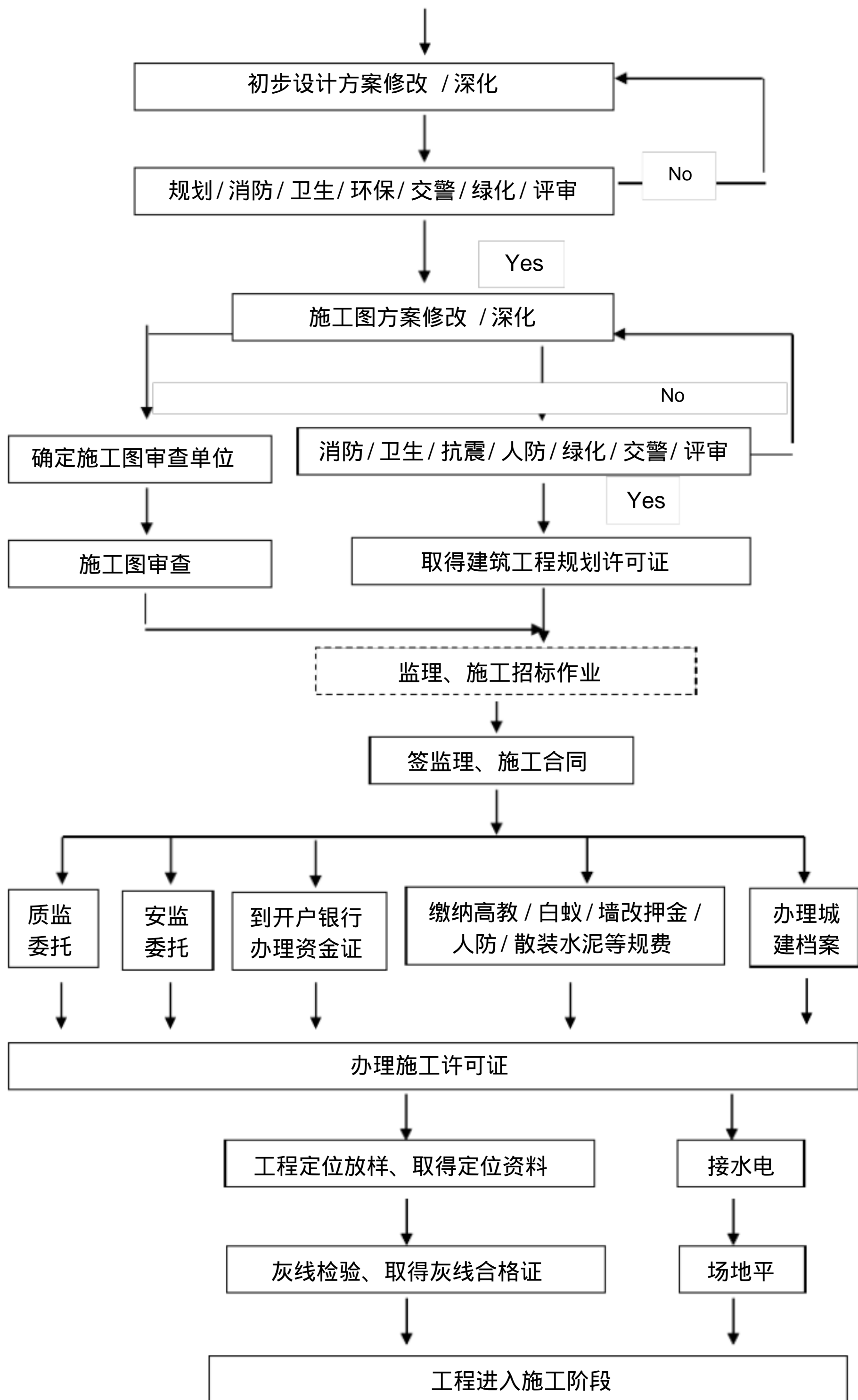


图 1：工程前期流程图

（五）工程施工阶段

1、质量控制内容

（1）质量控制内容：

事先控制

- 1) 熟悉和掌握质量控制的技术依据；
- 2) 做好施工现场场地的质检验收；
- 3) 严格审查施工队伍人员的资质；
- 4) 做好工程所需原材料、半成品的质量控制；
- 5) 做好施工机械的质量控制；
- 6) 复查施工单位提交的施工组织设计或施工方案；
- 7) 督促承包商做好生产环境卫生管理及场容管理。

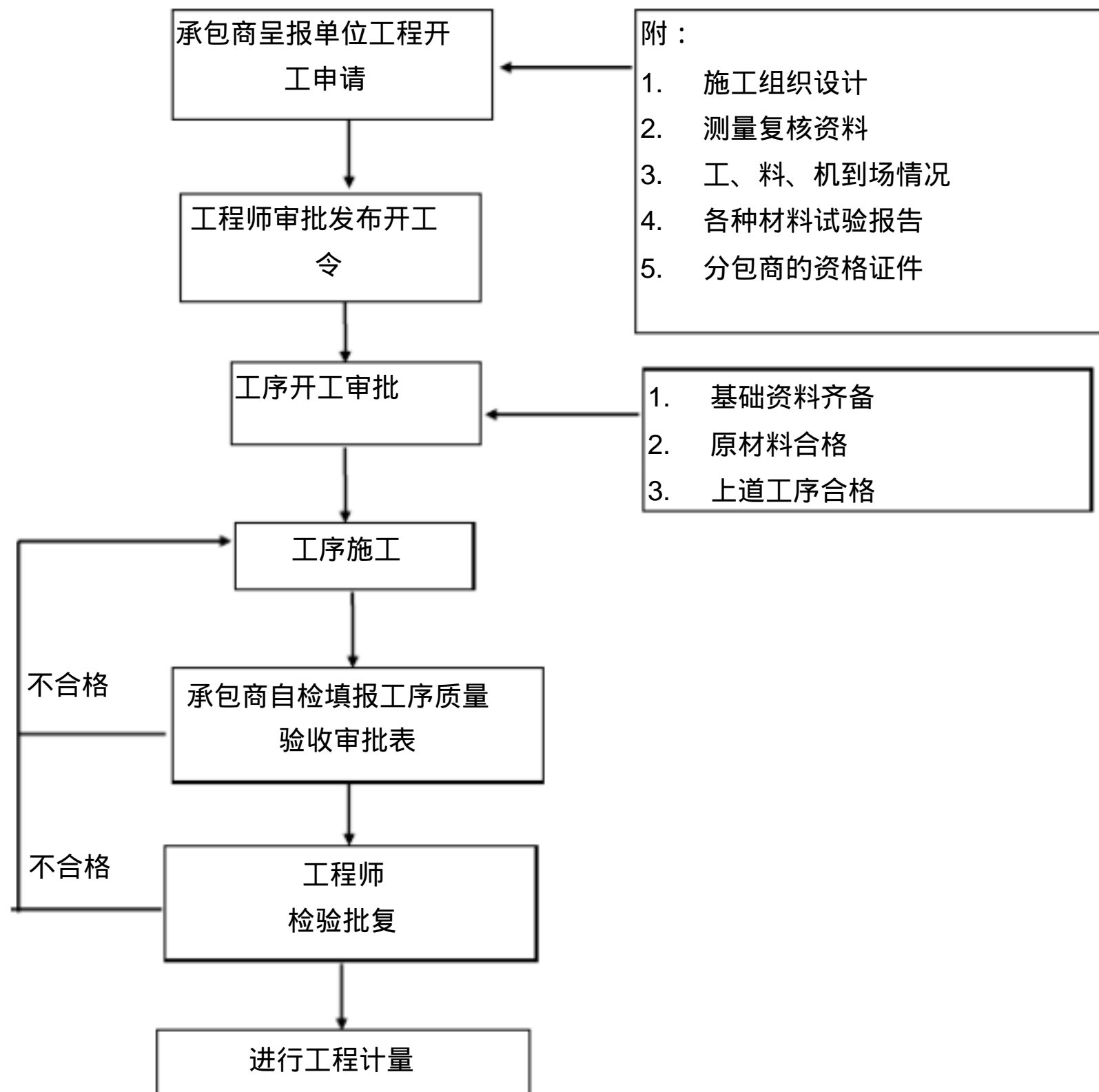
事中控制

- 1) 做好施工工艺过程质量控制工作；
- 2) 做好工序交接检查工作；
- 3) 做好隐蔽工程检查、验收工作；
- 4) 做好工程变更的处理工作；
- 5) 做好设计变更及技术核定处理工作；
- 6) 做好工程质量事故的处理工作；
- 7) 正确行使质量监督权；
- 8) 严格单项工程开工报告和复工报告审批制度；
- 9) 做好质量技术签证；
- 10) 行使质量否决权，为工程进度款的支付签署质量认证意见
- 11) 建立质量日志
- 12) 参加现场质量协调会；
- 13) 定期向业主报告有关工程质量动态情况（周、月）。

事后控制

- 1) 主持处理工程中发生的重大质量事故，提出事故处理报告
- 2) 及时组织工程竣工验收。

(2) 质量控制的工作流程



2、进度控制

(1) 进度控制内容

事前控制

- 1) 编制项目实施总进度计划，制定保证总工期不突破的对策措施；
- 2) 审核施工单位提交的施工进度计划；
- 3) 审核施工单位提交的施工方案；

- 4) 审核施工单位提交的施工总平面图；
- 5) 制定由业主供应材料、设备的采、供计划；
- 6) 协助业主按时完成现场障碍物的拆除，及时向施工单位提供现场；
- 7) 协助业主组织施工临时供水、供电，接通施工道路，电话线路，及时为施工单位创造必要的施工条件；
- 8) 协助业主按合同规定及时向施工单位提交设计图纸和设计文件；
- 9) 按合同规定及时向施工单位支付预付备料款。

事中控制

- 1) 建立反映工程进度状况日志，逐日如实记载每日形象部位及完成的实物工程量；
- 2) 工程进度的检查，审核施工单位每周、每月提交的工程进度报告；
- 3) 按合同要求，及时进行工程计量验收；
- 4) 做好有关进度、计量方面的签证；
- 5) 做好工程进度的动态管理，必要时调整工时目标；
- 6) 为工程进度款的支付签署进度、质量方面认证意见；
- 7) 组织现场协调会；
- 8) 定期向业主报告有关工程进度情况（周、月）。

事后控制

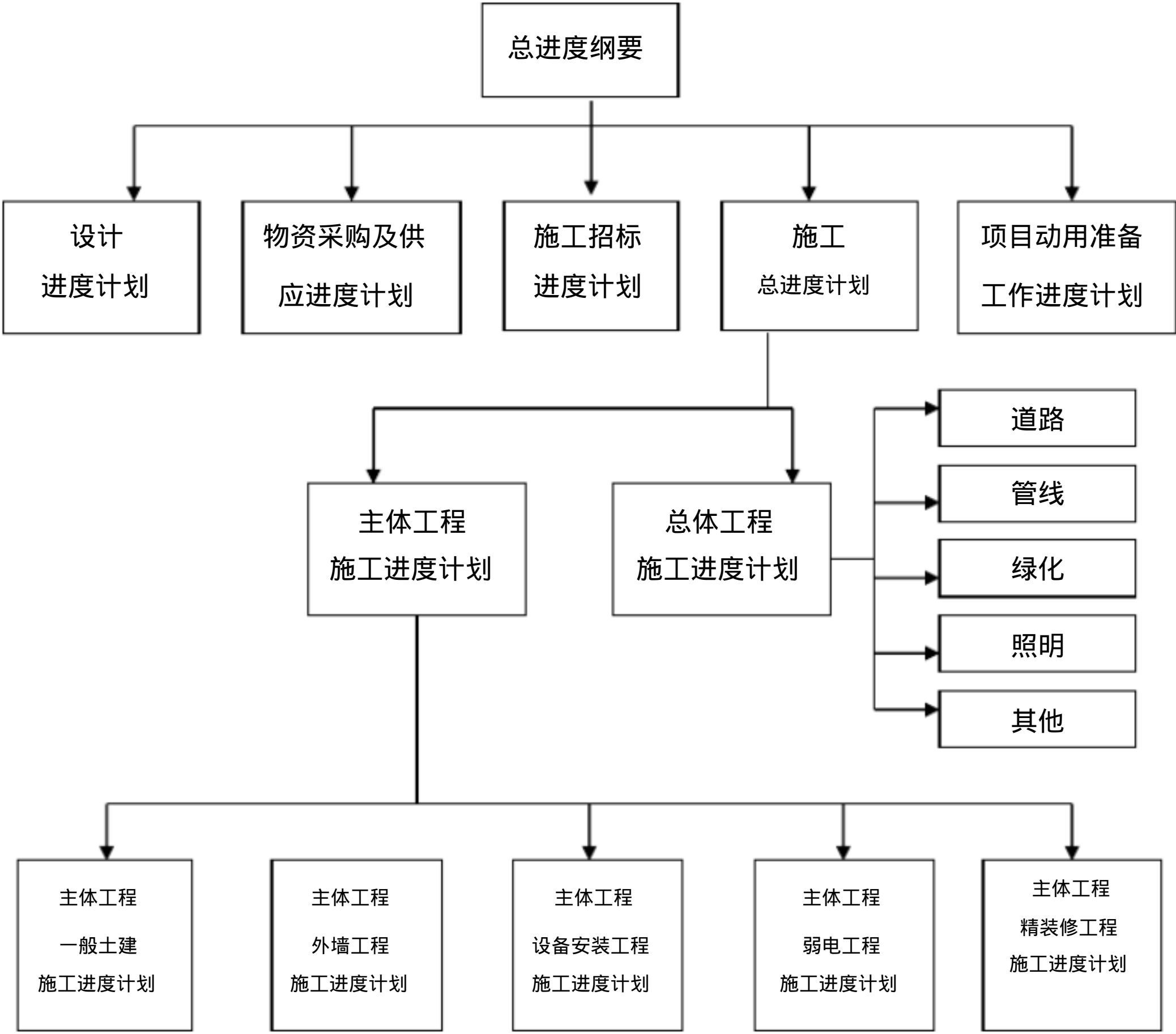
- 1) 制定总工期突破后的补救措施；
- 2) 公正地处理施工单位提出的工期索赔。

3) 施工阶段投资管理

(2) 进度计划系统流程

建设工程项目进度计划系统是由多个相互关联的进度计划组成的系统，它是进度控制的依据。

本工程进度计划系统图如下：



3、投资控制

（1）投资控制内容

事先控制

- 1) 熟悉设计图纸、设计要求、招投标文件，分析合同价构成因素，明确工程费用最易突破的部分和环节，从而明确投资控制重点；

- 2) 预测工程风险及可能发生索赔的诱因，制订防范性对策，减少向业主索赔的发生；
- 3) 按合同规定的条件，协助业主如期提供可施工现场，使其能如期开工，正常施工，连续施工，不要违约造成索赔事件；
- 4) 按合同要求，如期、保质、保量地供应由业主负责的材料，设备到场，不要违约造成索赔事件；
- 5) 按合同要求，及时提供设计图纸等技术资料，不要违约造成索赔事件。

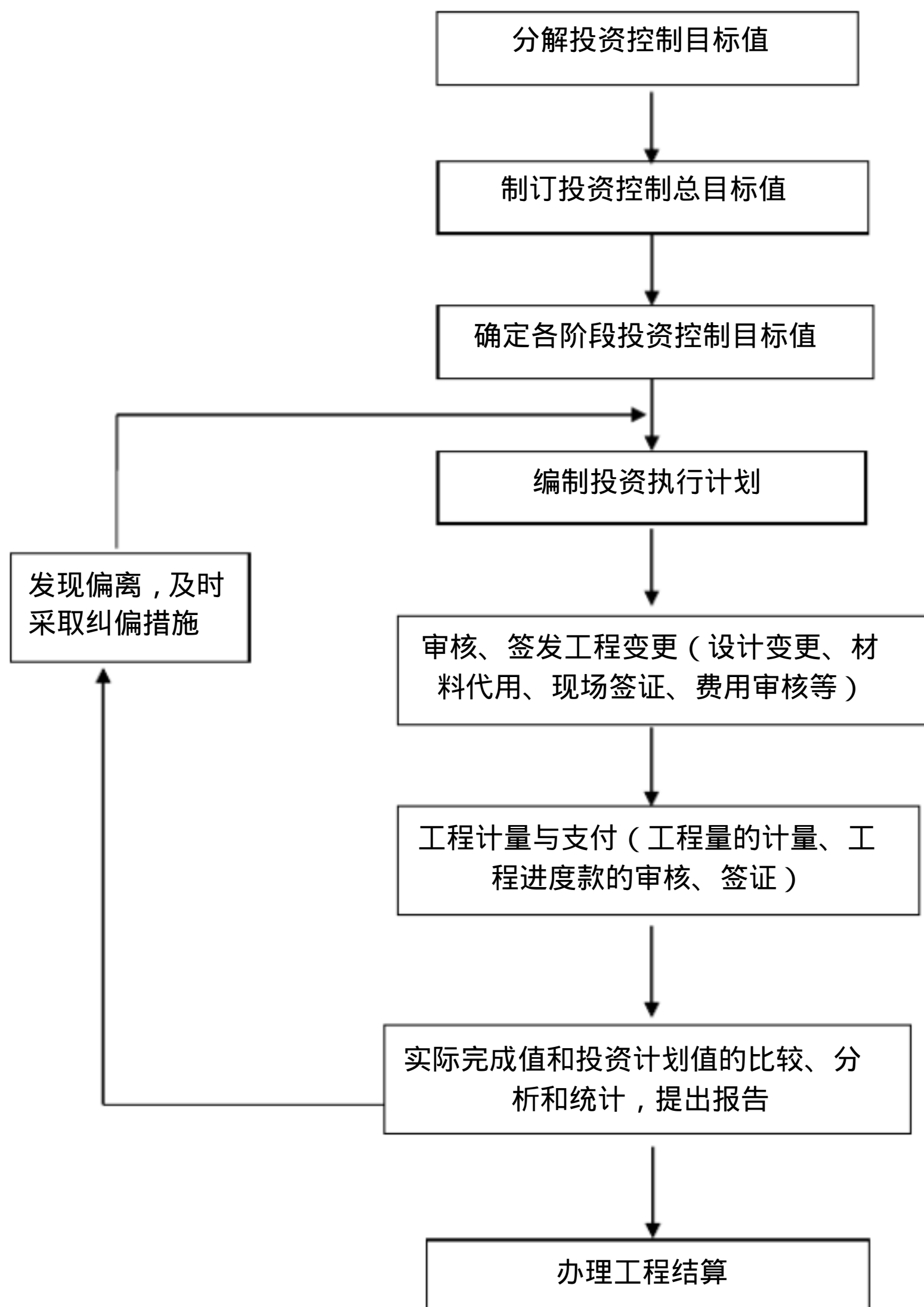
事中控制

- 1) 按合同规定，及时答复施工单位提出的问题及配合要求，不要造成违约和对方索赔；
- 2) 施工中主动搞好设计、材料、设备、土建、安装及其它外部协调配合，不要造成对方索赔的条件；
- 3) 工程变更、设计修改要慎重，事前应进行技术、经济合理性预分析；
- 4) 严格经费签证，凡涉及经济费用支出的停、窝工签证、用工签证、使用机械签证、材料代用、材料调价等的签证，应严格核实。
- 5) 按合同规定，及时对已完工程量进行验证；
- 6) 按合同规定，及时向业主递交工程进度款应付清单。
- 7) 完善价格信息制度，及时掌握国家调价的范围和幅度；
- 8) 检查、监督施工单位执行合同情况，使其全面履约；
- 9) 定期向业主报告工程投资动态情况（月报）；
- 10) 定期不定期地检查工程费用超支情况，并提出控制工程费用的方案和措施。

事后控制

- 1) 审核施工单位提交的工程结算书，严格审核各种不合理因素；
- 2) 公正地处理施工单位提出的索赔。

（2）投资控制流程



（六）竣工验收阶段

全部验收工作首先要由本项目管理部会同设计、 施工单位和监理单位进行验收准备，其主要内容有：

财务决算分析。凡决算超过概算的，要报主管财务部门批准。

汇总技术资料（包括工程竣工图），装订成册，分类编目；

核实未完工程。列出未完工程一览表，包括项目、工程量、预算造价、完成日期等内容；

核实工程量并评定工程质量等级；

编制固定资产构成分析表，列出各个竣工决算所占的百分比；

总结试车考核情况。

（七）后期管理

在规定的工程质量保修期内，负责检查工程质量状况，组织鉴定质量问题责任，督促责任单位维修（保修期内需有专人负责联系保修事宜）。